

Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași
Facultatea de Filosofie și Științe Social-Politice
Școala Doctorală de Sociologie

TEZĂ DE DOCTORAT

REZUMAT

**Dezvoltarea organizațională în cadrul
organizațiilor non-profit**

Coordonator științific:

Prof. univ. dr. habil. **Ștefan Cojocaru**

Doctorand: **Lucian Sfetcu**

Iași

2018

Cuprinsul tezei

<i>Lista tabelelor</i>	7
<i>Lista figurilor</i>	8
INTRODUCERE	9
Structura lucrării	10
Partea I. CADRUL TEORETIC AL LUCRĂRII	13
Societatea civilă	13
Organizațiile bazate pe proiecte	17
Schimbarea organizațională	19
Dezvoltarea organizațională	23
Transformarea și managementul schimbării organizaționale	24
Tipuri de schimbare	25
Modele de schimbare organizațională	26
Schimbarea și dezvoltarea organizațională	28
Cercetarea-acțiune	30
Ancheta apreciativă	34
Rezistența la schimbarea organizațională	39
Efecte ale schimbării organizaționale	41
Importanța schimbării organizaționale pentru mediul non-profit	42

Nevoia de servicii și dezvoltarea organizațională 43

**Partea II. DEZVOLTAREA SECTORULUI DE
SERVICII SOCIALE 47**

Elemente importante din Programul de Guvernare 2018-
2020 47

Metodologie 51

Capacitatea serviciilor sociale din România 53

*Serviciile sociale existente, raportate la grupurile
vulnerabile 56*

**Partea III. STUDIU DE CAZ – ASOCIAȚIA
CATALACTICA 71**

Cadrul metodologic 71

Contextul cercetării 71

Abordarea științifică 73

Studiul de caz 77

Interviul 80

Documentarea 82

Observația participativă 82

Design-ul cercetării 83

Componentele unei organizații 86

Considerații de tip etic 88

<i>Cadrul de evaluare</i>	88
Date generale și istoricul asociației	92
Guvernare	97
<i>Structura de conducere</i>	98
<i>Misiunea</i>	100
<i>Relația cu beneficiarii</i>	105
<i>Conducerea</i>	108
Management	113
<i>Managementul sistemelor de informare</i>	113
<i>Administrația</i>	115
<i>Personal</i>	116
<i>Planificare</i>	123
<i>Dezvoltarea și managementul proiectelor</i>	126
<i>Elaborarea de proceduri</i>	131
Resurse umane	133
<i>Responsabilități ale angajaților</i>	133
<i>Organizarea muncii</i>	134
<i>Managementul performanței și dezvoltarea echipei</i>	138
<i>Administrarea salariilor</i>	140
<i>Managementul voluntarilor</i>	141
Administrarea resurselor financiare și materiale	142
<i>Contabilitatea</i>	143
<i>Baza de resurse</i>	144

Prestare de servicii	145
<i>Expertiza sectorială</i>	145
<i>Participarea comunității</i>	148
<i>Aprecierea impactului</i>	149
Relații externe	151
<i>Relații publice</i>	152
<i>Colaborarea cu autoritățile publice</i>	154
<i>Colaborarea cu alte ONG-uri</i>	156
Analiza S.W.O.T. a organizației în vederea dezvoltării	157
<i>Puncte tari (Strengths)</i>	157
<i>Puncte slabe (Weaknesses)</i>	157
<i>Oportunități (Opportunities)</i>	158
<i>Amenințări (Threats)</i>	158
<i>Observații</i>	158
Concluzii și recomandări	161
Observații generale	161
Concluzii	163
Limitele cercetării	167
<i>Limitele referitoare la aspectele de natură teoretică</i>	168
<i>Limitele referitoare la cercetarea empirică</i>	168
Bibliografie	170
ANEXA 1	183

Introducere

Ideea și motivația realizării acestei lucrări a venit din experiența acumulată în ultimii opt ani în care am îmbinat studiul sociologiei și al asistenței sociale cu practica în domeniul cercetării sociale și lucrul în cadrul mai multor organizații non-profit. Organizațiile cu care am colaborat în ultimii ani au întâmpinat provocări datorate unor schimbări venite din mediul intern dar mai ales din mediul extern, principala problemă cu care au fost nevoite să se confrunte fiind instabilitatea în ceea ce privește disponibilitatea finanțărilor. În această lucrare mi-am propus să studiez efectelor acestor incidente critice, care produc schimbări bruște în cadrul organizațiilor, a modului de abordare a acestora din partea organizațiilor, dar și să identific soluții care să sprijine organizațiile în a se adapta cu mai multă ușurință acestor schimbări, în a-și reduce dependența față de finanțări externe sau față de alți factori ce pot perturba activitatea acestora. Acest demers de cercetare are ca scop avansarea nivelului de cunoaștere în domeniul schimbării și dezvoltării organizaționale, în mod specific printr-o analiză critică a literaturii la zi din acest domeniu, prin descrierea contextului în care își desfășoară activitatea organizația studiată și prin analiza unui ONG

care oferă servicii sociale și care își îndeplinește scopul prin implementarea de proiecte cu finanțare externă.

Dezvoltarea organizațională reprezintă un domeniu cu un grad foarte mare de aplicabilitate practică, fiind util oricărui tip de organizație și oferind resorturile necesare evoluției acesteia. Studiul schimbărilor ce au loc în cadrul unei organizații implică studierea organizației dintr-o perspectivă dinamică, atât prin interogarea conducătorilor și angajaților organizației cu privire la evenimentele petrecute în interiorul acesteia, cât și prin studierea contextului extern căruia organizația a trebuit să îi facă față și să i se adapteze. Schimbarea poate fi planificată sau determinată de unele incidente, interne sau externe, care forțează luarea unor decizii ce schimbă mersul organizației astfel încât aceasta să se adapteze noilor situații.

Dezvoltarea organizațională trebuie să fie o preocupare constantă pentru toate organizațiile, indiferent de mediul în care activează, de scopul sau de tipul acestora. Dezvoltarea organizațională este, conform lui Beckhard „un efort planificat, care cuprinde întreaga organizație, ce are ca scop creșterea eficacității și îmbunătățirea stării generale a organizației, prin implementarea unor

intervenții în procesele organizației, utilizând cunoștințe din domeniul științelor comportamentale” (1969). Această definiție subliniază importanța pe care dezvoltarea organizațională trebuie să o aibă în cadrul fiecărei organizații, fie printr-un efort continuu de dezvoltare, fie prin intervenții periodice de calibrare a proceselor din cadrul acestora.

Unul dintre principalele modele de schimbare organizațională este cel dezvoltat de Lewin (1946), și anume cercetarea-acțiune. Lewin argumentează că cercetarea pentru practica socială trebuie să ia forma unui demers integrat în toate disciplinele sociale și ar trebui să se preocupe de „două tipuri diferite de întrebări, respectiv studiul legilor generale (...) și diagnoza situațiilor specifice” (1946, p. 36). Modelul propus de Lewin este încă utilizat în diverse forme, acesta fiind îmbunătățit și modificat de diverși autori care i-au dat înțelesuri și utilități diferite, dar care gravitează în jurul aceluiași puncte comune (Dickens & Watkins, 1999; Fisher, 2003).

Un alt model de schimbare organizațională care poate fi privit de asemenea ca un cadru conceptual și ca un proces care ghidează schimbarea, ce provine din construcționismul social, este ancheta apreciativă. Acest

model ține cont de ceea ce este bine într-o organizație și încearcă să potențeze acele momente de succes trăite de aceasta (Ș. Cojocaru & Brăgaru, 2012). Conceptul de anchetă apreciativă a fost dezvoltat ca răspuns la modelul cercetării acțiune, propunând un alt punct de vedere, și anume concentrarea pe lucrurile pozitive dintr-o organizație, și nu pe probleme, așa cum propunea Lewin. Cu toate că cercetarea acțiune a rămas, conform lui Bushe (1995), „piatra de hotar” a dezvoltării organizaționale, aceasta s-a aflat, în ultimele două zeci de ani, din ce în ce mai mult sub semnul anchetei apreciative (D. Cojocaru, 2012).

Pentru a sublinia importanța dezvoltării organizaționale, pentru a arăta rolul organizațiilor non-guvernamentale și pentru a plasa această lucrare în context, partea practică a acestei lucrări analizează cererea și oferta de servicii sociale din România, subliniind existența unor grupuri vulnerabile pentru care există diferențe semnificative între nevoia populației și capacitatea serviciilor adresate acesteia. Dacă pentru copii, spre exemplu, care reprezintă 17,1% dintre persoanele considerate vulnerabile, serviciile specifice dețin o pondere de 51,4, în timp ce pentru persoanele în risc de

sărăcie, care reprezintă 35% din totalul populației considerate vulnerabile, serviciile specifice dețin o pondere de doar 3,1%. Aceste disproporționalități se regăsesc atât la nivel național, cât și în analizele pe medii de rezidență sau regiuni. Datele analizate și prezentate în această secțiune demonstrează nevoia și importanța organizațiilor care oferă servicii sociale, cât și nevoia de finanțare a acestora.

Organizațiile non-profit din România s-au confruntat, în ultimii ani, cu schimbări importante în ceea ce privește mediul în care acestea funcționează. Una dintre aceste schimbări este reprezentată de disponibilitatea finanțării. Nu toate organizațiile non-profit s-au confruntat cu schimbări cauzate de variații ale disponibilității finanțării, multe având donatori constanți, însă cele care mi-au atras atenția, dintre care una face obiectul acestui studiu, sunt ONG-urile care s-au dezvoltat prin oferirea unor servicii sociale implementând diverse proiecte.

România a beneficiat în ultimii 11 ani de o multitudine de linii de finanțare destinate dezvoltării sociale, în cadrul a două mari programe operaționale, Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013 și Programul Operațional Capital

Uman 2014-2020. Au existat și sunt încă disponibile și alte tipuri de finanțări precum Granturile Spațiului Economic European (SEE) și Granturile Norvegiene, sau cele oferite de Guvernul României, pe lângă cele mai mici, oferite de diverse fundații naționale sau internaționale. Aceste finanțări au contribuit într-o măsură mai mare sau mai mică la ameliorarea unor aspecte problematice ale societății românești și au fost destinate atât instituțiilor publice, cât și ONG-urilor și chiar societăților comerciale.

Pentru analiza organizației am utilizat cadrul de analiză propus de World Learning, Analiza Instituțională Participativă (AIP) (World Learning), pe care l-am adaptat astfel încât să răspundă nevoilor cercetării mele și să fie aplicabil organizației studiate. Cercetarea a constat într-un studiu de caz în care am utilizat, ca metode de culegere a datelor, interviul semi-structurat, observația participativă și documentarea, toate acestea permițându-mi să culeg datele relevante pentru o analiză complexă a organizației.

Pentru a duce mai departe demersul întreprins, pentru a da o valoare practică mai departe de această teză, rezultatelor studiului întreprins, am făcut cunoscute atât rezultatele, cât și concluziile de mai jos, conducerii și angajaților organizației în cadrul căreia am realizat

cercetarea. Discutarea rezultatelor, a concluziilor și chiar realizarea unui demers practic de dezvoltare în cadrul organizației face parte din procesul de schimbare organizațională de tip cercetare-acțiune.

Această teză reprezintă analiza complexă a unui ONG care activează în domeniul social, oferind servicii sociale prin intermediul implementării unor proiecte, cu precădere cu finanțare din Fondul Social European. Teza urmărește să surprindă contextul extern în care activează organizația, factorii care influențează evoluția acesteia, atât din interior, cât și externi și, prin apelarea la literatura de specialitate, să ofere soluții pentru dezvoltarea organizației în vederea diminuării efectelor incidentelor viitoare, interne sau externe, ce pot determina schimbări bruște, neplanificate sau nedorite.

Structura lucrării

Teza de doctorat „Dezvoltarea organizațională în cadrul organizațiilor non-profit” este o construcție care urmărește să prezinte modul în care o organizație non-profit, furnizor de servicii sociale, finanțată în mare măsură prin proiecte, reușește să se dezvolte, să gestioneze resurse financiare, materiale și umane într-un context

foarte dinamic în care cererea de servicii sociale este ridicată, însă finanțarea nu este una constantă și predictibilă. Această lucrare are și un scop practic, oferind soluții pentru problemele identificate, soluții ce se pot concretiza într-un plan de dezvoltare organizațională acționabil.

În prima parte a lucrării este prezentată fundamentarea teoretică a acesteia, care cuprinde considerații generale despre societatea civilă și despre organizațiile non-profit care o alcătuiesc. În această parte a lucrării au fost aduse în discuție schimbarea și dezvoltarea organizațională, tipuri și modele de schimbare, efectele și importanța acesteia.

În a doua parte a acestei lucrări este prezentată metodologia utilizată în realizarea acestui studiu, design-ul cercetării și instrumentul de evaluare. Cercetarea realizată este un studiu de caz pentru care datele au fost culese cu ajutorul interviului semi-structurat, a documentării și a observației participative. În realizarea acestui studiu am utilizat ca referință un cadru de analiză dezvoltat de World Learning pe care l-am adaptat astfel încât să răspundă atât scopului studiului, cât și contextului și specificului organizației studiate.

În a treia parte a lucrării este prezentat stadiul dezvoltării sectorului de servicii sociale din România, atât prin prezentarea elementelor esențiale ale Programului de Guvernare 2018-2020 cu privire la acesta, cât și prin prezentarea și discutarea unor date cantitative care alcătuiesc o imagine generală a capacității și nevoii de servicii sociale în România. Datele prezentate în această parte a lucrării au fost prelucrate prin analiză secundară de date după raportul „Analiza și evaluarea grupurilor vulnerabile în vederea stabilirii nevoii de servicii sociale”, realizat în cadrul proiectului „Implementarea unui sistem de elaborare de politici publice în domeniul incluziunii sociale la nivelul MMJS” implementat în cadrul POCA 2014-2020 de Ministerul Muncii și Justiției Sociale (MMJS) în parteneriat cu Institutul Național de Cercetări Economice (INCE) „Costin C. Kirițescu”, Academia Română, proiect în care am participat în calitate de expert regional al partenerului INCE pentru coordonarea culegerii, prelucrării, interpretării și raportării datelor privind infrastructura socială existentă și cea necesară, serviciile sociale existente și necesare, sărăcie și sărăcie în muncă.

În ultima parte a lucrării este prezentat studiul de caz realizat în cadrul Asociației Catalactica, studiu ce are scopul de a evidenția modul în care este gestionată o organizație non-profit care furnizează servicii sociale și care are ca principală sursă de venit finanțările puse la dispoziție de Fondul Social European și gestionate de Guvernul României prin instituțiile sale. Acest studiu arată, impactul pe care îl are discontinuitatea finanțării proiectelor din domeniul social asupra unui ONG, dar și modul în care acest ONG reușește să gestioneze și să se adapteze acestor fluctuații. Rezultatul acestui studiu constă într-o mai bună înțelegere a obstacolelor cu care se confruntă o astfel de organizație, dar și într-un set de recomandări care pot fi puse în practică în vederea dezvoltării organizaționale și obținerii unui grad mai ridicat de eficiență și de independență.

În finalul acestei teze sunt prezentate concluziile și recomandările derivate din această cercetare, precum și limitele și perspectivele viitoare de cercetare. Lista cu referințe bibliografice conține trimiteri din text, selectate atât din literatura de specialitate națională, cât și internațională.

Anexele lucrării cuprind instrumentele de cercetare utilizate.

Bibliografie

- Alderfer, C. (1993). Emerging developments in action research. *Journal of Applied Behavioural Sciences*, 29, 389-492.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*: Routledge.
- Anderson, L. A., & Anderson, D. (2010). *The Change Leader's Roadmap*. San Francisco: Pfeiffer.
- Andrus, C. (2010). Using appreciative inquiry to build organizational capacity to learn, risk and grow. Appreciative therapies. *Revista de cercetare și intervenție socială*, 30, 63-76.
- Argyris, C., Putnam, R. D., & Smith, D. M. (1985). *Action Science*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1991). Participatory action research and action science compared: A commentary. În W. F. Whyte (Ed.), *Participatory action research*. London: Sage.
- Atkinson, P., & Silverman, D. (1997). Kundera's Immortality: The Interview Society and the Invention of Self. *Qualitative Inquiry*, 3(3), 304-325.
- Austin, J. (2000). *The collaboration challenge: How non-profits and businesses succeed through strategic alliances*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bate, P. (2000). Synthesizing research and practice: Using action research approach in health care settings. *Social Policy and Administration*, 34, 478-493.

- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Beecher, H. K. (1955). The powerful placebo. *JAMA*, 159, 1602-1606.
- Blair, L. (2004). *Management of Change: module slides*. Maastricht: Zuyd Hogerschool.
- Boboc, I. (2003). *Comportament organizațional și managerial. Fundamente psihosociologice și politologice*. București: Editura Economică.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2005). *New perspectives on organization and leadership* (a 3-a ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Bonnet, M., & Cristallini, V. (2003). Enhancing the efficiency of networks in an urban area through socio-economic interventions. *Journal of Organizational Change Management*, 16, 72-83.
- Brown, L. D., Khagram, S., Moore, M. H., & Frumkin, P. (2000). Globalization, NGOs and Multisectoral Relations. În J. S. Nye & J. D. Donahue (Eds.), *Governance in a Globalizing World* (pp. 271-286). Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Burduș, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A., & Miles, N. (2003). *Managementul schimbării organizaționale*. București: Editura Economică.
- Burke, W. W. (2008). *Organizational Change Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burr, V. (1995). *An introduction to social constructionism*. London: Routledge.
- Bushe, G. R. (1995). Advances in appreciative inquiry as an organizational development intervention. *Organization development journal*, 13(3), 14-22.
- Cace, C., Cace, S., Cojocaru, Ș., & Sfetcu, L. (2013). Social economy in Romania – Challenges and

- Perspectives. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 40(E), 5-21.
- Cace, C., Sfetcu, L., Koumatasou, E., & Nicolăescu, V. (2012). *Incluziunea femeilor și grupurilor roma excluse social. Paradigma „de jos în sus”*. *Bune practici ale economiei sociale*. București: Expert Publishing.
- Cace, S., Duminiță, G., & Sfetcu, L. (2013). *Roma on the labor market. Social inclusion*. Lucrare prezentată în cadrul SPECTO 2013, Timișoara, RO.
- Cace, S., & Sfetcu, L. (2014). *Social economy for Roma population – intervention strategies for supporting the social integration of Roma ethnics in Romania*. Lucrare prezentată în cadrul The second world congress on resilience: from person to society, Timișoara, RO.
- Chein, J. (1948). The field of action research. *The American Psychologist*, 3, 43-50.
- Chisholm, R. (1998). *Developing network organizations: Learning from practice and theory*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Clark, A. W. (1975). *Experimenting with organizational life*. New York: Plenum.
- Coch, L., & French, J. R. P. J. (1948). On overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-533.
- Coghlan, D., & Bannick, T. (2001). *Doing action research in your own organization*. London: Sage.
- Cojocaru, D. (2012). Appreciative inquiry and organizational change. Applications in Medical Research. *Revista de cercetare și intervenție socială*, 38, 122-131.
- Cojocaru, Ș. (2006). *Proiectul de intervenție în asistența socială. De la propunerea de finanțare la proiectele individualizate de intervenție*. Iași: Polirom.

- Cojocaru, Ș. (2008). Appreciative evaluation - a form of formative evaluation. *Revista de cercetare și intervenție socială*, 20, 42-48.
- Cojocaru, Ș. (2010). Appreciative supervision in social work. New opportunities for changing the social work practice. *Revista de cercetare și intervenție socială*, 29, 72-91.
- Cojocaru, Ș., & Brăgaru, C. (2012). Using appreciative inquiry to change perceptions concerning the satisfaction of organization member's needs. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 35, 62-77.
- Cojocaru, Ș., Brăgaru, C., & Ciuchi, O. M. (2012). The role of language in constructing social realities. The appreciative inquiry and the reconstruction of organisational ideology. *Revista de cercetare și intervenție socială*, 36, 31-43.
- Cojocaru, Ș., & Sfetcu, L. (2013). *Partnerships in Social Economy*. Lucrare prezentată în cadrul Lumen International Conference Logos Universality Mentality Education Novelty, Iași, RO.
- Cojocaru, Ș., Stănescu, M. S., & Sfetcu, L. (2013). *Social economy - means of social inclusion for Roma*. Lucrare prezentată în cadrul SPECTO 2013, Timișoara, RO.
- Collier, J. (1945). United States Indian administration as a laboratory of ethnic relations. *Social Research*, 12, 265-303.
- Collins, D. (1998). *Organizational Change - Sociological perspectives*. England: Routledge.
- Colville, I., Dalton, K., & Tomkins, C. (1993). Developing and understanding cultural change in HM customs and excise: there is more to dancing

- than knowing the next steps. *Public Administration*, 71, 549-566.
- Comisia Europeană. (2010). *EUROPA 2020. O strategie europeană pentru o creștere inteligentă, ecologică și favorabilă incluziunii*. Bruxelles: Comisia Europeană.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). A positive revolution in change: Appreciative Inquiry. În D. L. Cooperrider, P. F. Sorensen, D. Whitney, & T. F. Yaeger (Eds.), *Appreciative inquiry: Rethinking human organization toward a positive theory of change*. Champaign, IL: Stripes.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2003). *Appreciative inquiry handbook*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2008). *Appreciative Inquiry Handbook: For leaders of change* (a 2-a ed.). Brunswick, OH: Crown Custom Publishing.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organizational development & change*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Curle, A. (1949). A theoretical approach to action research. *Human Relations*, 2, 269-280.
- Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996). Travels of ideas. În B. Czarniawska & G. Sevon (Eds.), *Translating organizational change*. New York: Walter de Gruyter.
- Davies, A., & Brady, T. (2000). Organizational capabilities and learning in complex product systems: Towards repeatable solutions. *Research Policy*, 29(931-953).
- DeFillippi, R. J. (2002). Information technology and organizational models for project collaboration in

- the new economy. *Human Resource Planning*, 25(4), 7-18.
- Dickens, L., & Watkins, K. (1999). Action research: Rethinking Lewin. *Management learning*, 30, 127-140.
- Doz, Y. L., & Baburoglu, O. (2000). From competition to collaboration: The emergence and evolution of R&D cooperatives. In D. O. Faulkner & M. de Rond (Eds.), *Cooperative strategy: Economic, business and organizational issues*. New York, NY: Oxford University Press.
- Drucker, P. F. (2011). *Management challenges of the 21st century*. New York: Routledge.
- Dunlop, C. A. (2008). Effective evaluation through appreciative inquiry. *Performance improvement*, 47(2), 23-29.
- Dunphy, D. (1996). Organizational change in corporate settings. *Human Relations*, 49(5), 541-552.
- Elden, M., & Chisholm, R. (1993). Emerging varieties of action research: Introducing the special issue. *Human Relations*, 46, 121-142.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1963). Sociotechnical systems. In C. W. Churchman (Ed.), *Management science: Models and techniques* (a 2-a ed.). London: Pergamon.
- Eriksen, M. (2008). Leading adaptive organizational change: self-reflexivity and self-transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 39-56.
- Fisher, D. (2003). *Personal and organizational transformations through action inquiry*. Lydney, Gloucestershire: Harthill group.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (a 4-a ed.). London: Sage.

- Florini, A. (2003). *The Coming Democracy: New Rules for Running a New World*. Washington, DC: Island Press.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1994). Logics of identity, contradiction, and attraction in change. *Academic Management Review*, *19*, 756-785.
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American Scientist*, *91*, 330-335.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1990). *Organization development: Behavioral science interventions for organizational improvement* (a 4-a ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gemünden, H. G., Lehner, P., & Kock, A. (2017). The project-oriented organization and its contribution to innovation. *International Journal of Project Management*, *xx*, xxx - xxx.
- Gergen, K. (1994). *Realities and relationships*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gergen, K. (2004). *Social construction. Entering the dialogue*. Chagrin Falls, OH: Taos Institute.
- Golembiewski, R. (1990). *Ironies in organizational development*. New Brunswick, NJ: Transaction.
- Gratton, L., & Erickson, T. (2007). Ways to build collaborative teams. *Harvard Business Review*, *85*, 101-109.
- Guvernul României. (2018). *Programul de Guvernare 2018-2020*. București, RO.
- Hammond, S. A. (1998). *The thin book o appreciative inquiry* (a 2-a ed.). Bend, OR: ThinBook.
- Hancock, D. R., & Algozzine, B. (2006). *Doing Case Study Research. A practical guide for beginning*

- researchers. New York, NY: Teachers College Press.
- Hatch, A. J. (2002). *Doing Qualitative Research in Education Settings*. Albany: State University of New York Press.
- He, H., & Baruch, Y. (2009). Transforming organizational identity under institutional change. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 575-599.
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: An ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, 29, 871-893.
- Huber, G. P., & Glick, W. H. (Eds.). (1993). *Organizational change and redesign*. New York: Oxford University Press.
- Jacobsen, D. I. (2013). *Organizational change and change leadership* (a 2-a ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Keller, S., & Aiken, C. (2000). The inconvenient truth about change management - why it isn't working and what to do about it. *McKinsey & Company*.
- Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Kotter, J. (2008). Sense of urgency. *Leadership Excellence*, 25(3).
- LeCompte, M. D., & Preissle, J. (1993). *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research* (a 2-a ed.). New York: Academic Press.
- Leung, Z. C. S. (2013). Boundary Spanning in Interorganizational Collaboration. *Administration in Society*, 37(5), 447-457.
- Lewin, K. (1943). Forces behind food habits and methods of change. *Bulletin of the National Research Council*, CVIII, 35-63.

- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2, 34-46.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: channel of group life: social planning and action research. *Human Relations*, 1, 143-153.
- Lewis, D. (2002). Organization and Management in the third sector: towards a cross-cultural research agenda. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(1).
- Magyar, S. V. (2003). Preventing workplace violence. *Occupational Health and Safety*, 72(6), 64.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching* (a 2-a ed.). London: Sage Publications Ltd.
- McCalman, J. (2003). Designing oases for corporate nomads: the impact of facilities management on work design and the flexible workforce. În P. Jackson & R. Suomi (Eds.), *E-business and workshop redesign*. London: Routledge.
- Merriam, S. B. (2001). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Miftode, V. (2003). *Tratat de metodologie sociologică*. Iași: Lumen.
- Murphy, E., & Dingwall, R. (2001). The Ethics of Ethnography. În P. Atkinson, A. Coffey, S. Delamont, J. Lofland, & L. Lofland (Eds.), *Handbook of Ethnography*. London: Sage.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, 32(2), 77-97.
- O'Dell, C., & Grayson, J. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of

- international best practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174.
- Olson, M. (1971). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ottosson, S. (2003). Participation action research: A key to improve knowledge of management. *Technovation*, 23, 87-94.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2008). *Managing organizational change: a multiple perspective approach*. Irwin: McGraw-Hill.
- Parker, A. R. (2003). Prospects for NGO collaboration with multinational enterprises. În J. P. Doh & H. Teegen (Eds.), *Globalization and NGOs: Transforming Business, Governments, and Society* (pp. 81-106). Westport, CT: Praeger Books.
- Pettigrew, A. (1997). What is processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337-348.
- Pharr, S. J. (2003). Preface. În F. J. Schwartz & S. J. Pharr (Eds.), *The State of Civil Society in Japan* (pp. xiii-xviii). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: theory, practice, research. În M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Organizational Psychology* (a 2-a ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.
- Preda, M. (2006). *Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz*. Iași: Polirom.
- Preda, M. (Ed.) (2009). *Riscuri și inechități sociale în România. Raportul Comisiei Prezidențiale pentru Analiza Riscurilor Sociale și Demografice*. București: Polirom.

- Preda, M., & Grigoraș, V. (2011). The public pensions system in Romania: myths and facts. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 32(E), 235-251.
- Preskill, H., & Catsambas, T. (2006). *Reframing evaluation through appreciative inquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Putnam, R. D. (Ed.) (2002). *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*. New York, NY: Oxford University Press.
- Revans, R. W. (1978). Action learning and the nature of knowledge/learning. *Education and Training*, 20, 8-11.
- Revans, R. W. (1982). *The Origins and Growth of Action Learning*. Bickley, Kent: Chartwell-Bratt.
- Rodriguez-Campos, L. (2005). *Collaborative evaluations: A step-by-step model for the evaluator*. Tamarac, FL: Llumina Press.
- Rosenthal, R. (1969). *Pygmalion in the classroom*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Rothstein, B. (2002). Sweden: Social Capital in the Social Democratic State. În R. D. Putnam (Ed.), *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society* (pp. 289-331). New York: Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: notes toward a model of managed learning. *Systems Practice*, 9(1), 27-47.
- Seligman, A. (1992a). *Helplessness: On depression, development, and death*. New York: W. H. Freeman.
- Seligman, A. (1992b). *The Idea of Civil Society*. New York: Macmillan.
- Senior, B. (2002). *Organizational Change*: Prentice Hall.

- Senturia, T., Flees, L., & Maceda, M., *Leading change management requires sticking to the PLOT*. accesat la <http://www.bain.com/publications/articles/leading-change-management-requires-sticking-to-the-plot.aspx> în data de 21 Februarie 2016
- Sfetcu, L. (2012). Social Economy. Comparative analysis in eight member states of the European Union - Book review. *Journal of Community Positive Practices*, 4, 852-856.
- Sfetcu, L. (2013). Financing the activities of the social economy - Book review. *Journal of Community Positive Practices*, XIII(2), 116-120.
- Sfetcu, L. (2016). Public policies and NGOs actions for Roma inclusion. *Journal of Community Positive Practices*, XVI(4), 64-79.
- Sfetcu, L., Cace, C., & Nicolăescu, D. (2013). Romanian NGO'S bottom-up approach for women social inclusion. *Social Research Reports*, 24, 51-59.
- Sfetcu, L., & Koumatasou, E. (2012). Incluziunea socială a grupurilor roma exclude social. *Revista europeană de economie socială*, 2(3), 20-28.
- Somerville, M. M., & Howard, Z. (2010). Information in context: co-designing workplace structures and systems for organizational learning. *Information Research - An International Electronic Journal*, 15(446).
- Spencer, H. (1857). Progress: Its law and causes. *The Westminster Review*, 67.
- Styhre, A. (2002). Non-linear change in organizations: organization change management informed by complexity theory. *Leadership & Organizational Development Journal*, 21(6), 343-351.

- Teegen, H., Doh, J. P., & Vachani, S. (2004). The Importance of Nongovernmental Organizations (NGOs) in Global Governance and Value Creation: An International Business Research Agenda. *Journal of International Business Studies*, 35, 463-483.
- Teitel, L. (2008). School/university collaboration: The power of transformative partnerships. *Childhood Education*, 85, 75-80.
- Thomas, R., & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 322-331.
- Torbert, W. R. (1991). *The power of balance: transforming self, society, and scientific inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Trist, E., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal getting. *Human Relations*, 4, 3-38.
- United Nations, *NGO committee concludes 2002 resumed session, with final recommendations on economic and social council consultative status*. accesat la <http://www.un.org/News/Press/docs/2003/ngo494.doc.htm> în data de 15 Iulie 2016
- Vlăsceanu, M. (2003). *Organizațiile și cultura organizării*. Iași: Polirom.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Whitney, D., & Torsten-Bloom, A. (2003). *The power of appreciative inquiry: A practical guide to positive change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Whyte, W. F. (1991). *Participatory action research*. Newbury Park, CA: Sage.

- Woller, G., & Parsons, R. (2002). Assessing the community economic impact of nongovernmental development organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(3), 419-428.
- World Learning, *Participatory Institutional Analysis*. accesat la <http://oldwww.worldlearning.org/how-we-do-it/grants-management/participatory-institutional-analysis/> în data de 21 Ianuarie 2017
- Yin, R. K. (2005). *Studiul de caz: designul, colectarea si analiza datelor*. Iași: Polirom.
- Zuber-Skerrit, O. (2002). *Case study research: design and methods* (a 3-a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.